

матеріальними ресурсами, наприклад, схеми завантаження ресурсів, графіки Ганта й лінійні схеми відповідальності.

Найскладнішими з трьох основних обмежень є параметри технічного завдання. Це документ, де визначається результат, який має бути отримано від роботи за проектом, і його основні характеристики. Тобто, технічне завдання обумовлює обсяг і зміст робіт, а також вимоги до якості виконання. Якщо, наприклад, ми конструємо модульний будинок для проживання та забезпечення його необхідними комунікаціями, то однією з характеристик, яку маємо забезпечити, є його параметри та технічні умови.

Проблема технічного завдання полягає в тому, що його важко і формулювати, і контролювати. Нижче ми проаналізуємо це питання детальніше. Таким чином, управління інвестиційно-будівельним проектом – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних, методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети. Назвемо причини чому в теперішній час війни в Україні, управління будівельно-інвестиційними проектами виокремилось у самостійну галузь менеджменту:

1. Необхідність підвищення темпів змін у промисловості, тому управління будівельно-інвестиційними проектами – це один із шляхів досягнення результатів із відновлення житла та будівництва. Під час війни управління проектами характеризуються інтенсивністю змін (як національних, так і інтернаціональних), що підвищує вимоги до організацій скоріше реагувати на зміни потреб на ринку будівельної продукції. Тому перевага віддається гнучким стратегіям, організаційним структурам і культурам, що забезпечують швидке реагування на зміни. Відповідати цим вимогам є необхідність переходу від традиційних оргструктур до гнучких, орієнтованих на інноваційні проекти, де важливим є скорочення термінів будівництва.

2. У зв'язку із масштабною руйнацією житлового фонду умови ринку житла вимагають розробки та реалізації великих проектів, що потребують більшого професіоналізму в управлінні та потребують якнайшвидшого завершення проекту із запланованими витратами. Застосовуються складні системи планування і контролю. Важливого значення набувають проблеми людських ресурсів, так як близько 6 млн. осіб виїхали за межі України, а 8 млн. – внутрішньо переміщені особи.

3. Дуже часто діяльність менеджерів пов'язана з виконанням будівельно-інвестиційних проектів, проте управління будівельно-інвестиційними проектами

відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури, а особливо в стані війни країни – це залучення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування будівництва.

4. Поглиблюються проблеми інтеграції іноземних компаній як різних компаній, так і різних видів діяльності у ході виконання будівельно-інвестиційних проектів, із впровадженням нових форм і методів, які дозволяють справлятися з цими інтеграційними процесами.

Список використаних джерел:

1. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 452 с.
2. Микитюк П. П., Брїч В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с.
3. Микитюк П. П., Шаповалов Р. А. Підходи до оцінювання ефективності енергозберігаючих інноваційних проектів у забудові територій. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 2. С. 90-102. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1242>
4. Микитюк Ю.І. Управління реалізацією інноваційно-інвестиційних проектів у житловому будівництві. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 134–147. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.134>.

Григорій МОНАСТІРСЬКИЙ

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Майбутня перемога України в віроломній російсько-українській війні обумовлюватиме необхідність кардинальної модернізації системи публічного управління розвитком громад, оскільки існуюча модель не відповідає засадам соборності та унітарності країни, містить пережитки старих прорадянських технологій управління розвитком територій, не вирішує проблему розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування в контексті синергії системи публічного управління, не містить запобіжників антикризового розвитку, не враховує чинники зовнішньої загрози.

Відповідно до модернізаційної теорії, модернізація є механізмом осучаснення різноманітних процесів та одним із основних чинників розвитку

будь-якої системи. Модернізація процесів управління на рівні громад в період післявоєнної відбудови обґрунтовується: високим рівнем консерватизму моделі та технологій управління економічним та соціальним розвитком територій; невідповідністю інструментарію та технологій управління, що застосовуються, трансформації об'єкта управління, що обумовлює сутність та зміст управлінського процесу; необхідністю врахування нової парадигми місцевого розвитку на засадах муніципалізації; неузгодженістю управлінських впливів з боку суб'єктів публічного управління різних ієрархічних рівнів.

Гіпотеза післявоєнної відбудови громад полягатиме в їх становленні як повноцінної соціально-економічної системи, що володіє економічними ресурсами для забезпечення свого розвитку, побудові такої системи публічного управління, яка базуватиметься на технологій управління територіальним розвитком на принципах економічної ефективності, врахування соціальної компоненти та максимального використання внутрішніх резервів розвитку.

Серед наріжних викликів, на які треба буде дати відповіді в процесі модернізації публічного управління розвитком громад в умовах післявоєнної відбудови необхідно визначити:

1) формування теоретичної сутності концепції прискореного (блискавичного) місцевого розвитку, оскільки післявоєнна відбудова зруйнованої чи значно пошкодженої муніципальної економіки потребуватиме неординарних підходів та не може базуватися на існуючих теоріях та концепціях місцевого економічного розвитку, адаптованих до ситуації, яка існувала в XIX чи XX століттях;

2) формування комплексної повноцінної місцевої економічної політики, яка б передбачала створення інноваційних муніципальних економічних систем замість знищених, подолання існуючих структурних диспропорцій місцевої економіки, пошук мотиваційних технологій підтримка підприємництва та залучення інвестицій;

3) становлення інститутів власності в громаді, зокрема комунальної власності, та застосування сучасних форм управління власністю, оскільки довоєнний період розвитку інституту власності громад характеризувався деформацією портфелю власності на території громади на основі корупційних та містечкових чинників;

4) забезпечення одновекторності й розмежування управлінських впливів на

забезпечення розвитку громад з боку центральних, регіональних та місцевих органів влади. На сьогодні відсутня державна муніципальна політика, не вирішеною є проблема побудови ефективного публічного управління на регіональному рівні, не сформовано інституційний механізм врахування державних інтересів у процесі функціонування системи місцевого самоврядування на первинному рівні;

5) оцінка конкурентоздатності різних типів громад та проблема реалізації їх конкурентного потенціалу, оскільки після війни постане проблема створення нових поселень, відбудови знищених громад, зміна акцентів у наборі градоформуючих чинників економічного розвитку;

6) формування дієвої антикризової моделі розвитку територіальних громад, яка б враховувала нові геополітичні реалії, необхідність докорінної перебудови системи цивільного захисту. Необхідними елементами цієї моделі має стати розроблення кризового паспорту громади, визначення індикаторів потенційних кризових ситуацій та своєчасних механізмів стабілізації, виходячи з концепції ієрархічності управління місцевим розвитком;

7) визначення та забезпечення реальної економічної та соціальної безпеки громад з урахуванням політичних, логістичних, продовольчих, демографічних та інформаційних чинників;

8) забезпечення практичної паралелізації стратегічних векторів розвитку громади, регіону та держави, що б відповідало ідеології системності публічного управління та концепції ієрархічності забезпечення розвитку територій;

9) впровадження інновацій в управління, адаптованих до нових викликів, в тому числі розробка та практична реалізація технологій спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту з урахуванням нової матриці поствоєнної відбудови;

10) інституційне завершення адміністративно-територіальної реформи та реформування моделі управління територіальним розвитком, що вимагатиме внесення змін до Конституції України та законодавчого наповнення демократичних принципів ефективного місцевого розвитку;

11) врахування економічних чинників забезпечення соціального розвитку громад, в тому числі впровадження економічних принципів у функціонування соціальної інфраструктури на основі врахування принципів економічної доцільності, оскільки післявоєнна відбудова вимагатиме максимальної концентрації ресурсів та забезпечення їх ефективного цільового використання;

12) управління створенням нових замість зруйнованих, докорінною трансформацією функціонально-галузевих комплексів громад, які мають враховувати засади смарт-підходу та сталого розвитку;

13) забезпечення інтеграційних зв'язків на місцевому рівні, що вимагатиме практичного впровадження ідеї корпоратизації громад, застосування технологій міжмуніципального співробітництва та територіального об'єднання громад;

14) розроблення комплексного інструментарію визначення ефективності управління розвитком громад з врахуванням економічних, соціальних, політичних, екологічних та інфраструктурних чинників..

Ідеологія модернізації публічного управління поствоєнним розвитком громад полягатиме у їх практичному моделюванні як об'єктів економічної діяльності та суб'єктів економічних відносин на основі системного, міждисциплінарного, гуманістичного, синергійного, компаративного та ситуаційного підходів.

Список використаних джерел:

1. Novikova, M., Kozyrieva, O., Novikov, D., Monastyrskiy, G., Mazur, A. Innovative Approaches to Economic Development of the Regions of Ukraine. *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage*. 2019. 9791-9803.
2. Ksonzhyk, I., Taran, Y., Monastyrskiy, G., Vasina, A., Sytnytska, O., & Belei, S. (2021). Implementation of the principles of sustainable development of territorial communities: Decision making. *Journal of management Information and Decision Sciences*, 24(3), 1-12.
3. Trubavina, I., Petryshyn, L., Cwer, A.M., Polacko, J., Monastyrskiy, G., Kultchuckyi, V., Mirshuk, O., & Medvid, Y. Content Substantiation Of The Regional Advanced Training Educational Program "Kaizen Technology". *Second International Conference on History, Theory and Methodology of Learning (ICHTML 2021)*.
4. Borysova, T., Monastyrskiy, G., Khrupovych, S., & Chaikivska, V. (2022). Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 306–315.
5. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23-37.

Сергій НАДВИНИЧНИЙ

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Складна ситуація, яка склалася сьогодні в Україні актуалізує проблематику антикризового управління людськими ресурсами, адже за таких умов підприємства зіштовхуються із впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників та нових викликів. Так вплив зовнішніх факторів носить загальноекономічний, об'єктивний, стратегічний характер, посилюючи вплив низки ринкових і політичних факторів, а тепер і військове вторгнення на територію України.

Внутрішні фактори, що впливають на результати діяльності підприємства, тісно пов'язані з його операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю і взаємопов'язані із зовнішніми.

Управління людськими ресурсами у таких умовах покликане враховувати цілий спектр питань адаптації працівників до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку. Це вимагає не тільки формальної організації роботи з персоналом (планування, підбору, відбору, розстановки) в особливих умовах, а й поєднання соціально-психологічних, моральних факторів – демократичного стилю управління, поваги до людини, врахування її індивідуально-типологічних особливостей.

При цьому особливої уваги заслуговує аналіз мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством, змінюючи їх на форму і спрямованість. Сюди також варто віднести труднощі взаємодії керівників, профспілок і служби зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, вироблення принципів новітніх підходів до організації цінностей.

Управління персоналом в умовах бойових дій на території країни – це цілеспрямовані дії керівництва організації щодо забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кожного підприємства. За таких умов необхідно передбачити вирішення низки управлінських завдань, зокрема:

– зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до подолання кризового періоду;